

# Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica

## Relationship between social responsibility and performance in small and medium enterprises: Literature review

JESÚS HERRERA MADUEÑO<sup>1,2</sup>

MANUEL LARRÁN JORGE<sup>1,2</sup>

DOMINGO MARTÍNEZ-MARTÍNEZ<sup>1,2</sup>

Universidad de Cádiz (España)

Recibido el 19 de julio de 2012, aceptado el 20 de noviembre de 2012

Nº de clasificación: M14

DOI: 10.5295/cdg.120360jh

### Resumen:

*El interés suscitado por la responsabilidad social en el ámbito académico y profesional ha provocado que la misma sea objeto de discusión continua en multitud de foros. No obstante, su focalización evidencia un desarrollo desigual entre el ámbito de las grandes corporaciones y el de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes). Por ello, con la intención de contribuir al estudio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el ámbito de las pymes, se ha llevado a cabo una revisión de aquellos trabajos que, tomando como muestra este tipo de organizaciones, han examinado la incidencia que determinados factores tienen en la adopción de un comportamiento socialmente responsable o cómo el desarrollo de prácticas sostenibles afecta al performance organizativo desde una perspectiva financiera.*

*El análisis realizado permite corroborar cómo la figura del propietario gestor, con sus valores y creencias éticas, desempeña un papel fundamental en las elecciones estratégicas propias de un comportamiento sostenible y cómo la gestión responsable de las relaciones con los stakeholders incide positivamente sobre el performance.*

*Aun cuando, como en toda revisión literaria, la búsqueda bibliográfica está sujeta a unos criterios subjetivos, los documentos seleccionados y los empleados de manera complementaria señalan dos posibles vías para incentivar la ejecución de prácticas sostenibles: reelaborar la normativa legal y ofrecer evidencias suficientes de cómo un comportamiento responsable puede originar mejoras competitivas.*

### Palabras clave:

*Pymes, responsabilidad social, bibliometría, rendimiento, desempeño financiero.*

<sup>1</sup> Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz. Avenida Duque de Nájera, nº8, 11002 Cádiz. [jesus.herrera@uca.es](mailto:jesus.herrera@uca.es); [manuel.larran@uca.es](mailto:manuel.larran@uca.es); [domingo.martinez@uca.es](mailto:domingo.martinez@uca.es)

<sup>2</sup> El orden de los autores aparece por estricto orden alfabético

**Abstract:**

*The interest aroused by the social responsibility in the academic and professional arena is encouraging endless discussion in many forums. However, the attention paid to large corporations and small- and medium-enterprises (SMEs) has been different. Therefore, in order to contribute to the understanding of Corporate Social Responsibility (CSR) in the field of SMEs, it has been conducted a review of studies that have focussed on the impact that some factors cause on the adoption of socially responsible practices or how the development of these practices affects organizational performance from a financial perspective.*

*The review corroborates how the manager, with his values and ethical beliefs, plays a main role in their firm strategic and sustainable choices and how the adequate management of the relations with stakeholders positively affects its performance.*

*The studies used for the literature review suggest two different paths to encourage the implementation of sustainability practices: reformulate legal regulations or providing evidence on how a responsible behaviour can result in competitive improvements.*

**Keywords:**

*Small and medium enterprises, social responsibility, bibliometrics, performance, financial performance.*

## 1. INTRODUCCIÓN

A pesar de que los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) gozan de una importancia cada vez mayor, ésta ha experimentado un desarrollo desigual en los diferentes ámbitos. La escasez de conocimientos que los directivos de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) tienen de la RSE (Larrán et al., 2011), la cercanía que este tipo de organizaciones mantienen con sus *stakeholders* (Spence y Schmidpeter, 2003; Worthington et al., 2006; Perrini, 2006; Fisher et al., 2009; Russo y Tencati, 2009) y la no utilización de mecanismos formales de comunicación (Spence y Lozano, 2000; Graafland et al., 2003; Nielsen y Thomsen, 2009a), han sido señalados como posibles razones del estado incipiente de la investigación desarrollada hasta el momento (Vázquez-Carrasco y López-Pérez, 2012). No obstante, este estado no debe ser interpretado como una falta de implementación de prácticas de RSE, ya que tal y como diversos trabajos empíricos a nivel internacional y nacional han contrastado, las pymes ejecutan más prácticas de responsabilidad social de las que son conscientes y por tanto de las que comunican. Es lo que se conoce como “Responsabilidad Social Silenciosa” (Jenkins, 2004; Jamali et al., 2009).

Ante esta situación, a través del presente estudio se pretende identificar algunos de los factores que tradicionalmente han incidido sobre las prácticas de RSE de las pymes y cómo tales prácticas pueden repercutir sobre el *performance*. Para ello se ha llevado a cabo una revisión de los trabajos que han tratado la relación entre los comportamientos socialmente responsables de las pymes y su *performance* en términos financieros, competitivos o de eficiencia. A pesar de que esta relación ha sido estudiada en diversos trabajos de meta-análisis y revisiones de literatura en el ámbito de las grandes corporaciones (Orlitzky et al., 2003; Allouche y Laroche, 2005; Wu, 2006; Margolis et al., 2007; Beurden y Gössling, 2008; Gómez, 2008) los resultados no pueden ser extrapolados al ámbito de las pymes (Vázquez-Carrasco y López-Pérez, 2012). Las estrategias y estructuras jerárquicas menos formalizadas y más condicionadas por la disposición, la participación y la capacidad de diseñar estrategias del propietario gestor (Hamma et al., 2009) dificulta la implementación de prácticas sostenibles similares a las que ejecutan las empresas de mayor dimensión (Jenkins, 2004).

Concretamente, el trabajo tiene por objeto analizar y clarificar, a partir de una revisión de la literatura, la relación que en el ámbito de las pymes pudiera existir entre las prácticas de responsabilidad social y el nivel de *performance* alcanzado. Nuestra intención es poder llegar a extraer unas conclusiones lo suficientemente fundamentadas en torno a si se puede afirmar o no que existe relación, si es significativa, cuál es su signo, qué causalidad aparece, qué variables dependientes, independientes o de control fueron consideradas, si existen diferencias en los resultados al considerar prácticas sostenibles de uno u otro tipo o si los resultados difieren al hablar de ventajas competitivas, de eficiencia o sólo de *performance* en sentido financiero.

De manera adicional y dado que el compromiso sostenible de las empresas depende directamente tanto de la alta administración como del entorno que las rodea (López-Gamero et al., 2008), se ha considerado oportuna la inclusión de dos sub-objetivos:

- El estudio de la influencia que determinadas características asociadas a la propia empresa o a la figura de su máximo responsable ejercen sobre el desarrollo de las prácticas sostenibles.
- El análisis de las influencias que determinados factores del entorno de las pymes ejercen sobre el desarrollo de las prácticas sostenibles.

Así, tanto para un caso como para otro, se intentará determinar qué factores, características y circunstancias promueven o condicionan la intensidad de las prácticas de RSE, de qué tipo son éstas o si existen correlaciones significativas.

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos y teniendo en cuenta que se trata de un estudio de corte teórico, el trabajo se organiza de acuerdo a la siguiente estructura: en primer lugar, se expone la metodología empleada en la búsqueda de trabajos previos; en segundo lugar, se realiza una revisión de éstos con el propósito de identificar los factores internos y/o externos que conllevan que las pymes sean más o menos proclives a desarrollar prácticas de RSE y ver cómo estas prácticas inciden sobre el *performance*; por último, se presenta una discusión de los resultados así como las conclusiones, las limitaciones y algunas líneas futuras.

## 2. METODOLOGÍA

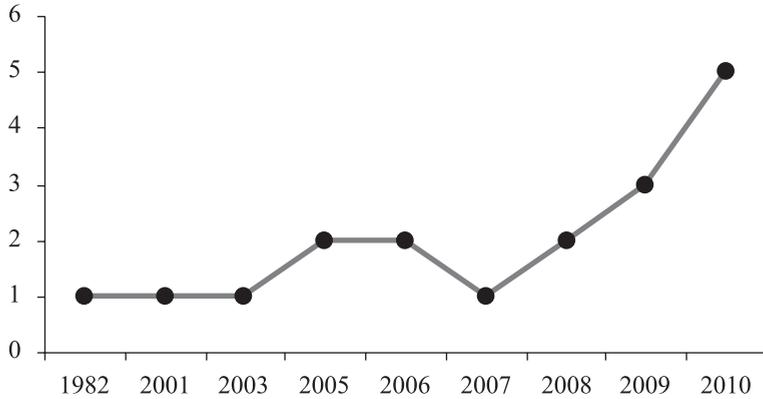
La búsqueda bibliográfica del presente trabajo se ha realizado de manera amplia, es decir, se han utilizado criterios poco estrictos debido a la escasez de artículos que esperaban encontrarse. Así, empleando la plataforma de búsqueda *ProQuest* y hasta el año 2012, se ha realizado una revisión en revistas científicas utilizando todas las combinaciones por pares posibles entre los siguientes dos grupos de palabras:

- Grupo 1 (Cuestión de búsqueda): Ethics, CSR, corporate responsibility, social responsibility, sustainability, ética, RSE, responsabilidad corporativa, responsabilidad social, sostenibilidad.
- Grupo 2 (Tamaño organizativo): SME, small, medium, PYME, pequeña, mediana.

De los 258 artículos resultantes tras el filtrado, tan sólo 18 pudieron ser seleccionados por explicar o tratar de algún modo las condiciones y circunstancias que rodean las prácticas responsables de las pymes y su *performance*, lo que corrobora el estado incipiente de la investigación de RSE en este tipo de organizaciones. Aunque son pocos los trabajos que analizan la relación entre RSE y *performance* desde la perspectiva de las pymes, en el ámbito de las grandes empresas esta relación sí ha sido objeto de investigación y discusión desde mediados de los setenta (Bragdon y Marlin, 1972; Fogler y Nutt, 1975; Alexander y Buchholz, 1978; Abbott y Monsen, 1979).

Un análisis de la evolución temporal de los trabajos seleccionados (Gráfico 1) permite observar que, de manera similar a la investigación publicada de la RSE en pymes (Larrán et al., 2011), existe desde 2005 una creciente preocupación por parte de los académicos. Esta progresión coincide en el tiempo con la entrada en vigor del Protocolo de Kyoto en febrero de 2005 y la difusión por el *Global Reporting Initiative* de las guías para la evaluación y difusión del desempeño económico, social y ambiental de las pymes.

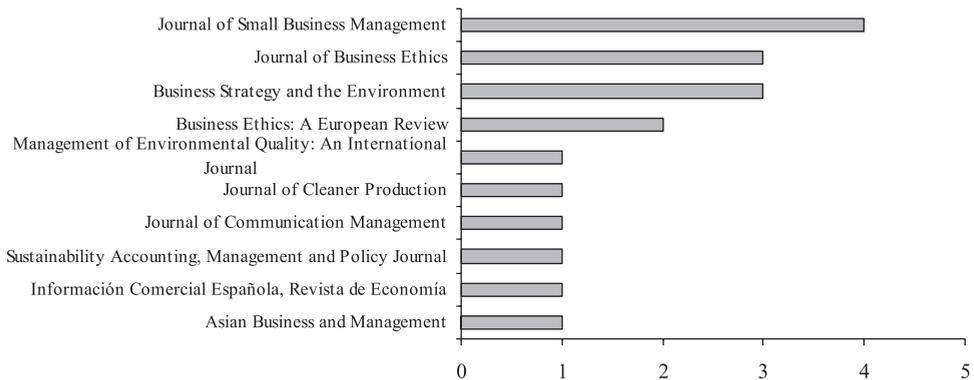
Gráfico 1  
N.º de publicaciones por años



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico (Gráfico 2) puede observarse que es la revista *Journal of Small Business Management* la que presenta el mayor número de trabajos analizados (4 de los 18). Es necesario precisar que se trata de la única revista centrada exclusivamente en el ámbito de las pymes. Desde una perspectiva más amplia en cuanto al tipo de organización y atendiendo a cuestiones generales de la RSE como la ética, la gestión estratégica y la gobernanza, se han incluido artículos de revistas como *Journal of Business Ethics* (3 de los 18), *Business Strategy and the Environment* (3 de los 18) y *Business Ethics: A European Review* (2 de los 18). Los artículos restantes se han tomado de revistas que de algún u otro modo atienden determinados temas relacionados con el *management*, ya sea en sentido amplio o centrado por ejemplo en cuestiones medioambientales o de comunicación.

Gráfico 2  
N.º de publicaciones por revista



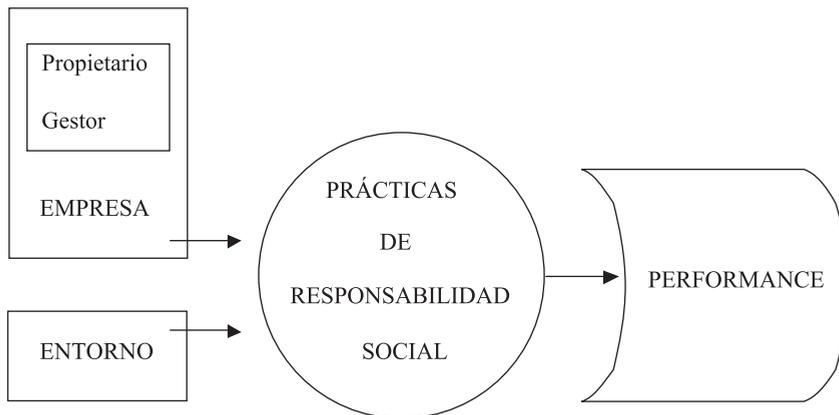
Fuente: Elaboración propia

### 3. ANÁLISIS DE RELACIONES

Las tres relaciones identificadas como objeto de estudio son las que aparecen representadas de forma secuencial en el siguiente gráfico (Gráfico 3).

Gráfico 3

#### Relaciones factores-prácticas-efectos



Fuente: Elaboración propia

#### 3.1. Ética empresarial-Prácticas RSE

Antes de comenzar el estudio de esta primera relación, se debe tener presente que si bien los términos responsabilidad social y ética son intercambiados con frecuencia en la literatura debido a la estrecha relación que mantienen (Fisher, 2004), no son exactamente lo mismo. La ética empresarial toma como elemento conceptual central la reflexión moral (Epstein, 1987) y está más relacionada con el cómo deben comportarse personas e instituciones en el entorno de los negocios (MacDonald, 2010). La RSE, en cambio, es más una consecuencia concreta de la acción empresarial, definida a partir de las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones (Carroll, 1991; Valentine y Fleischman, 2008; Popa, 2010).

La primera relación analizada ha sido la existente entre los atributos y características del empresario, su nivel ético y la capacidad que el mismo tiene para influir en las estrategias, las prácticas, las decisiones y, en definitiva, en el comportamiento de la empresa y su papel en la sociedad (Guth y Tagiuri, 1965; Carroll y Hoy, 1984; Barnett y Karson, 1987; De Jong et al., 2008; Nielsen y Thomsen, 2009b; Godos-Díez et al., 2011). En base a ello, los trabajos que desarrollan estos postulados se centran en la Teoría de la Elección Estratégica (Child, 1972) y en la Teoría de los Escalones Superiores (Hambrick y Manson, 1984) para señalar que las decisiones de gestión pueden interpretarse como el reflejo de los atributos y características personales de los miembros que conforman la alta dirección.

De esta forma podemos apreciar que, como ya se apuntó, es la figura del director de las grandes empresas la que mayor atención ha recibido en cuanto al desarrollo de modelos que expliquen hasta qué punto determinadas características de los mismos pueden influir en sus creencias éticas y por ende, en una toma de decisiones más o menos éticas.

En este sentido, es preciso mencionar que en dichos estudios se distingue entre factores individuales inherentes e individuales adquiridos. Generalmente, los factores inherentes más utilizados han sido aquellos asociados a los atributos personales como el género (Ferrrell y Skinner, 1988; Callan, 1992; Ruegger y King, 1992; Simga-Mugan et al., 2005; Strautmanis, 2008), la edad (Izraeli, 1988; Callan, 1992; Ruegger y King, 1992; Grbac y Loncaric, 2009), la nacionalidad (Abratt et al., 1992; White y Rhodback, 1992; Simga-Mugan et al., 2005; Shafer et al., 2007) o la religión (McNichols y Zimmerer, 1985; Kidwell et al., 1987). Por su parte, los factores adquiridos más estudiados han sido aquellos relacionados con la personalidad, la educación y la experiencia profesional (Trevino, 1992; Ford y Richardson, 1994; Jones y Kavangh, 1996; Granitz, 2003; Fritzsche y Oz, 2007).

Un análisis más detenido de los trabajos centrados en estos factores permite observar que, a pesar de que los atributos personales son los que mayor atención han acaparado en la literatura de grandes corporaciones, los resultados sobre las relaciones que éstos mantienen con las creencias éticas del directivo no son suficientemente concluyentes. En cambio, las evidencias encontradas en torno a los factores adquiridos sí que parecen ser más concretas. De hecho, puede afirmarse que los factores relacionados con la personalidad mantienen relación con el comportamiento ético del individuo (Hegarty y Sims, 1978, 1979; Hollon y Ulrich, 1979; Singhapakdi, 1993; Rallapalli et al., 1994; Rayburn y Rayburn, 1996; Fritzsche y Oz, 2007; Greenfield et al., 2008; Schneider et al., 2010) y que tanto el tipo de empleo previo como el número de años trabajados no son determinantes ni de las creencias éticas ni de la toma de decisiones (Kidwell et al., 1987; Callan, 1992).

En cuanto a la influencia que mantiene el tipo de estudios universitarios y el comportamiento ético, es interesante resaltar la falta de consenso entre trabajos como los de Wood y Berger (1989), Kraft (1991) o Tang et al. (2008) y los estudios de Shepard y Hartenian (1991) o Arlow (1991). Mientras que en los tres primeros se observó que los estudiantes de empresariales tendían a mostrar una actitud menos ética que el resto y que calificaban la responsabilidad social como uno de los criterios menos relevantes para determinar la efectividad de la organización, los segundos manifestaron que los alumnos de empresariales no presentaban niveles éticos inferiores a los que pudieran tener los estudiantes de otras titulaciones.

Si junto a lo mencionado se considera que por regla general las pymes cuentan con unos recursos financieros limitados y que son pocas las que desarrollan sistemas o procesos internos de manera formal (Keasey y Watson, 1993), se puede deducir que los factores individuales asociados a la figura del propietario gestor de la pyme tienen una importancia mayor que en el caso de los ejecutivos de las grandes empresas (Longenecker et al., 1989a; Vives, 2006). Debido a esta razón han sido varios los autores que, considerando al propietario gestor de la pyme como pieza clave en la toma de decisiones, han analizado la medida en que los factores individuales pueden incidir sobre sus creencias éticas, sus decisiones y, en definitiva, sobre las prácticas responsables de su empresa (Brown y King, 1982; Au y Tse, 2001; Pérez-Sánchez et al., 2003; Revell y Blackburn, 2007; Hamma et al., 2009; Revell et al., 2010).

Determinados autores han podido corroborar que los valores del empresario propietario fundador son de gran importancia a la hora de decidir sobre estrategias y programas de sostenibilidad social o medioambiental (Trevino, 1986; Quinn, 1997; Spence y Rutherford, 2003; Murillo y Lozano, 2006). Hamma et al. (2009) afirman que valores personales de los propietarios gestores como la fiabilidad o la honestidad, pueden llegar a crear valor adicional para las organizaciones. A partir de estudios basados en percepciones se ha podido comprobar cómo los gestores de las pequeñas empresas pueden ser calificados como el grupo profesional más ético dentro de un entorno (Brown y King, 1982) sin que ello suponga grandes diferencias entre lo que los gestores de las pequeñas y grandes empresas entienden por prácticas éticamente aceptables (Longenecker et al., 1989b; Thompson y Smith, 1991). Esta contradicción puede ser explicada por el hecho de que determinados factores individuales del propietario gestor inciden sobre la toma de decisiones con independencia del tamaño empresarial. Así por ejemplo, se ha podido contrastar que el hecho de ser mujer, poseer unos mayores principios morales y religiosos o creer que todo lo que uno hace tiene su posterior recompensa son significativos de una mayor ética (Brown y King, 1982; Au y Tse, 2001); y que el egoísmo o la importancia otorgada al dinero inciden negativamente sobre el nivel ético (Au y Tse, 2001). Se debe señalar que algunos trabajos empíricos encontraron también una relación positiva entre la edad y el comportamiento ético (Posner y Schmidt, 1984; Barnett y Karson, 1987; Serwinek, 1992; Smith y Oakley, 1994; Dawson et al., 2002).

Otro aspecto del propietario gestor a tener en cuenta de cara al desarrollo de determinadas prácticas responsables y como resultado de los factores individuales antes descritos, es su actitud. Fitzgerald et al. (2010), en línea con las conclusiones que extrajo Besser (1998), comprobaron cómo en el ámbito de las pequeñas empresas familiares los propietarios con actitudes muy positivas respecto a su entorno local son más propensos a ocupar puestos de liderazgo y a realizar aportaciones de carácter económico y técnico. Según estos autores, que se opte por uno u otro tipo de aportación, es decir, que de manera voluntaria opten a determinados cargos de liderazgo en organizaciones de carácter cívico o que aporten una ayuda de carácter económica, depende fundamentalmente de dos cuestiones: el nivel académico y la vulnerabilidad económica de la comunidad. De este modo, contrastaron que mientras que los individuos con mayor nivel de estudios reglados eran más proclives a participar como líderes de organizaciones de carácter social y local, aquellos que ostentaban mayores recursos tendían a ofrecer un tipo de ayuda financiera y técnica, siendo esto último aun más probable en aquellas situaciones en las que la empresa se encontraba en un entorno vulnerable desde una perspectiva económica. La influencia que la edad y la educación tienen sobre la actitud, fue del mismo modo analizada por Dawson et al. (2002) para el caso de propietarios de microempresas australianas, comprobándose que los mismos otorgaban una mayor importancia al comportamiento ético en su actividad diaria a medida que aumentaba tanto la edad como el nivel de estudios.

Centrados en las prácticas medioambientales, Pérez-Sánchez et al. (2003) mantienen que los valores y las actitudes de los propietarios gestores son determinantes en la adopción de buenas prácticas medioambientales. Revell et al. (2010) coinciden también al afirmar que se puede observar cómo la postura frente a la gestión medioambiental de los propietarios gestores ha cambiado en los últimos tiempos, afrontando una mayor responsabilidad a

la hora de ayudar a resolver determinados problemas ambientales y participando de manera activa en prácticas como el reciclaje, el ahorro energético, la compraventa responsable o la reducción de emisiones de carbono.

Junto a la actitud ética de los propietarios gestores hay que considerar factores y motivaciones internos adicionales que pueden afectar a la ética de una empresa. Ya en 1982, Brown y King identificaron como determinantes del comportamiento ético a nivel organizativo las normas y presiones procedentes tanto de la comunidad como de los competidores, la anticipación a premios o recompensas, el respeto de la normativa o el temor a ser sancionado por incumplirla. Otras de las características intrínsecas a la propia naturaleza de cada empresa sugeridas como significativas o moderadoras del nivel de adopción de determinadas prácticas de responsabilidad social han sido el tamaño (Niehm et al., 2008), la concentración de la propiedad (Thompson y Smith, 1991), el sector y la orientación *business to business* (Murillo y Lozano, 2006).

### 3.2. Entorno-Prácticas RSE

Más allá de la propia empresa, algunos autores (Williamson et al., 2006; Fitzgerald et al., 2010; Stubblefield et al., 2010) consideraron como posibles factores de impacto sobre los procesos o actividades de responsabilidad social de las pymes los asociados a su entorno.

Al igual que las grandes corporaciones, las pymes interactúan en un medio más amplio, desenvolviéndose dentro de una comunidad local y debiendo considerar para el desarrollo de su actividad principal y de sus prácticas de RSE la incidencia de elementos externos a la misma. El clima social y económico del entorno local en el que opera una pyme contribuye a la realización de acciones responsables siempre que además de querer solucionar los problemas existentes en su comunidad, cuente con los recursos necesarios en cuanto a capital humano, social y financiero (Fitzgerald et al., 2010).

Las empresas familiares tienen una manera particular de involucrarse tanto en el negocio como en su entorno y por ello tienen una perspectiva distinta de lo que implica un comportamiento socialmente responsable. Niehm et al. (2008) identifican en la relación empresa-comunidad tres dimensiones como explicativas de la RSE en empresas familiares: el compromiso, el apoyo y el sentido de comunidad. Según estos autores, i) el compromiso con la comunidad representaría aquellos esfuerzos encaminados a la creación de valor, que persiguen el bien común para todo el entorno local y mejora la sostenibilidad de la empresa; ii) el apoyo reflejaría la contraprestación que la empresa familiar realiza al atender las necesidades de su entorno; y por último, iii) el sentido de comunidad contendría las percepciones que las empresas tienen de las necesidades de la comunidad y su satisfacción como parte de la misma.

Otra de las cuestiones externas consideradas ha sido la incidencia que sobre la actitud del empresario, de cara a la implementación de prácticas sostenibles, tiene cualquier tipo de regulación legal o normativa. González et al. (2011), tras utilizar una muestra de empresas gallegas, observan que las actuaciones recogidas en cualquier tipo de normativa son las que generalmente presentan mayores niveles de aceptación y seguimiento. No obstante, si bien la voluntariedad ha sido y es actualmente objeto de discusión tanto de académicos

como de profesionales en el ámbito de las grandes organizaciones, en el entorno de las pymes su estudio ha sido más limitado. Los escasos incentivos que las pymes encuentran para actuar de manera voluntaria (Revell y Blackburn, 2007) y el rechazo implícito que, a través de estudios basados en percepciones, los propietarios gestores muestran hacia el gobierno o sus agentes (Brown y King, 1982) son las causas fundamentales de la reticencia que las pequeñas y medianas empresas muestran ante la implementación de prácticas sostenibles (Williamson et al., 2006). A pesar de ello, sí que en ocasiones desde las mismas se reconoce la especialización en algún área concreta de la responsabilidad social (Murillo y Lozano, 2006).

Williamson et al. (2006) sostienen una visión escéptica y consideran que dado que la toma de decisiones de los propietarios gestores se basa en el mercado y ello es incompatible con un comportamiento que vaya más allá de lo mínimo exigido, la regulación se convierte en un requisito fundamental para inducir mejoras en el comportamiento de las pymes. Además, el desarrollo de políticas y medidas de obligado cumplimiento desde los diferentes órganos gubernamentales contribuirían a cambiar determinadas percepciones de los propietarios gestores acerca del impacto que pueden tener sus empresas sobre el entorno, a mejorar sus relaciones con la comunidad, a fomentar el desarrollo del capital humano y a crear oportunidades de crecimiento empresarial (Revell y Blackburn, 2007; Fitzgerald et al., 2010; Revell et al., 2010).

Por último, diversos autores (Quinn, 1997; Perrini et al., 2007; Spence, 2007) han señalado el sector como uno de los elementos que inciden sobre la cultura organizativa a la hora de adoptar e integrar las prácticas de RSE en los planes estratégicos de las pymes. Así, por ejemplo, Perrini et al. (2007) encontraron que las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se encontraban más dispuestas a controlar e informar sobre sus comportamientos de RSE mientras que las empresas manufactureras se interesaban más por motivar a sus empleados a través de actividades de voluntariado en la comunidad. Además, tal y como estos autores sugieren, el hecho de que en determinados sectores las pymes tengan un tamaño similar puede dar lugar a que, entre las mismas, se consideren más como compañeras que como verdaderas competidoras. Poniéndose de relieve que, a diferencia de las grandes compañías, entre las pymes y sus competidores existe una cierta relación moral.

### **3.3. Prácticas RSE-Performance**

La relación entre prácticas RSE-*performance* ha sido el principal objeto de análisis en el presente trabajo. Su estudio se ha realizado desde dos perspectivas: una primera, a partir de trabajos en los que sus autores realizan sugerencias relacionadas con la adopción e incorporación estratégica de la RSE y de la que se presentan diversas implicaciones teóricas sobre cómo el comportamiento responsable y su integración en la estrategia empresarial puede llegar a originar una mejora del *performance*, la competitividad o la eficiencia (Sarbutts, 2003; Luken y Stares, 2005; Murillo y Lozano, 2006; Jenkins, 2009; Moore y Manring, 2009; Tomomi, 2010); y una segunda parte, en la que se han revisado aquellos trabajos que, con evidencias, permiten probar precisamente esas implicaciones teóricas (Chavan, 2005; Marín y Rubio, 2008; Niehm et al., 2008; Hamman et al., 2009).

## A. Implicaciones teóricas

El desarrollo de estrategias y herramientas para apoyar la sostenibilidad en las pymes, además de depender del posicionamiento ético desde el que parte cada empresa de manera individual, requiere el reconocimiento de las diferencias que existen respecto a las grandes empresas en cuanto a su naturaleza, sus capacidades y sus recursos disponibles (Jenkins, 2009; Stubblefield et al., 2010). Aunque desde la pyme se reconoce la dificultad que exige el desarrollo de una estrategia sostenible, las que lo intentan enfatizan que su éxito requiere la integración de la misma en todos los aspectos operativos, el desarrollo de determinadas capacidades organizativas como el aprendizaje, el networking<sup>1</sup>, la innovación y la capacidad que la misma tenga para contribuir en la identificación de nuevas oportunidades de desarrollo. Como sostienen Vilanova et al. (2009), resulta necesaria la existencia de un ciclo de aprendizaje e innovación en el que constantemente se estén redefiniendo los valores, las políticas y las prácticas corporativas para mantener viva la relación entre RSE y competitividad.

Desde la perspectiva teórica de los *stakeholders*, los propietarios gestores de las pymes son capaces de expresar con mayor facilidad sus valores hacia los grupos de interés internos y aquellos externos con los que mantienen una relación más estrecha que hacia aquellos más abstractos, como la sociedad (Hamma et al., 2009). Ello explica que en bastantes ocasiones los propietarios gestores perciban las responsabilidades que las pymes deben asumir respecto a empleados y clientes como las más relevantes (Brown y King, 1982; Chrisman y Archer, 1984; Thompson y Smith, 1991; Hamma et al., 2009). Hamma et al. (2009) ven la gestión prioritaria de las relaciones con los *stakeholders* claves de la empresa como una herramienta esencial para la creación de valor.

Por otro lado, las implicaciones que derivan de la teoría de los recursos y capacidades pueden llegar a ser empleadas en el ámbito de las pymes para justificar la no ejecución de determinadas prácticas sostenibles. A pesar de que mediante la gestión que hacen de su reputación, las pymes se encuentran mejor posicionadas a la hora de aprovechar las ventajas competitivas derivadas de los programas de RSE (Sarbutts, 2003), la percepción en términos de coste-beneficio que los propietarios gestores tienen de la realización de ciertas actividades de carácter social y medioambiental sigue resultando determinante (Revell y Blackburn, 2007; Revell et al., 2010). Por este motivo, los propietarios gestores deben ser capaces de establecer los objetivos oportunos y aunar los esfuerzos necesarios que les permitan cumplir los requisitos propios de un comportamiento sostenible que contribuya tanto al beneficio a corto plazo como a la mejora competitiva y al crecimiento empresarial a largo plazo (Luken y Stares, 2005; Moore y Manring, 2009; Revell et al., 2010).

Con vistas a conseguir estas ventajas competitivas, diversos autores realizan sus propias apreciaciones. Tomomi (2010) observa, por ejemplo, que desde las pymes se percibe que la gestión ambiental ofrece oportunidades para sus actividades empresariales y que probablemente ocasionen ventajas competitivas. Murillo y Lozano (2006) o Jenkins (2009) sostienen que a las pymes aun les queda un largo camino de aprendizaje en cuanto a la promoción y difusión de sus mejores prácticas sostenibles. Por ello, la divulgación

---

<sup>1</sup> Entendido en el ámbito que nos ocupa como la habilidad para establecer relaciones de negocios y contactos a través de reuniones informales con otras organizaciones.

de informes y memorias de sostenibilidad puede llegar a convertirse en fuente de ventaja competitiva con la que mejorar el perfil externo y, en definitiva, el posicionamiento en el mercado. La gestión que las empresas realicen de su reputación e imagen será determinante para la incorporación estratégica de la RSE en los procesos organizativos, especialmente en aquellos con impacto directo sobre la competitividad (Vilanova et al., 2009).

Por otro lado, para algunas pymes el hecho de formar parte de grupos o redes de trabajo (*networks*) no sólo contribuye a minimizar los desafíos particulares que para cualquier otra empresa supondría la implementación y mantenimiento de la RSE, sino que además facilita la innovación y mejora la competitividad (Høivik y Shankar, 2011) siempre que se anteponga el éxito conjunto al individual (Moore y Manring, 2009). De este modo, el desarrollo de estrategias de redes de trabajo entre pymes que tengan por objeto la gestión de una cadena de suministro sostenible puede llegar a ofrecer nuevas oportunidades para mejorar el desempeño en áreas concretas del mercado. Este hecho ha permitido el acceso de ciertas multinacionales a mercados específicos de forma que, a través de su asociación, éstas se encargan de proporcionar tanto la infraestructura técnica como financiera y las pymes se ocupan de garantizar la sostenibilidad necesaria para que las primeras desarrollen su actividad (Moore y Manring, 2009).

Algunos de los trabajos analizados coinciden en señalar al “*business case for sustainability*” como uno de los mecanismos fundamentales para incentivar que las pymes, de manera voluntaria, desarrollen prácticas de carácter medioambiental (Luken y Stares, 2005; Revell y Blackburn, 2007). Luken y Stares (2005) sostienen que el área medioambiental es donde parece que el *business case* tiene más fuerza, aunque las medidas tomadas por las empresas en este ámbito pueden actuar a su vez como motor de arranque para abordar también las cuestiones sociales. Williamson et al. (2006), prefieren hablar para el caso de las pymes de “*business performance*” en lugar de *business case* ya que si bien este último enfatiza la necesidad de mostrar los beneficios que para un grupo amplio de *stakeholders* tiene un comportamiento socialmente responsable, el *business performance* se centra de manera predominante en la reducción de costes, en la eficiencia y en la satisfacción de las necesidades de los clientes; siendo éstas las principales cuestiones de interés de los propietarios gestores.

Como puede comprobarse, aunque son diversos los enfoques y teorías en los que los autores han sustentado que la RSE es una posible fuente de ventajas competitivas y de creación de valor para las empresas, todos comparten una racionalidad económico-estratégica centrada en la obtención de utilidades a través de prácticas socialmente responsables (Alvarado et al., 2011).

## B. Evidencias empíricas

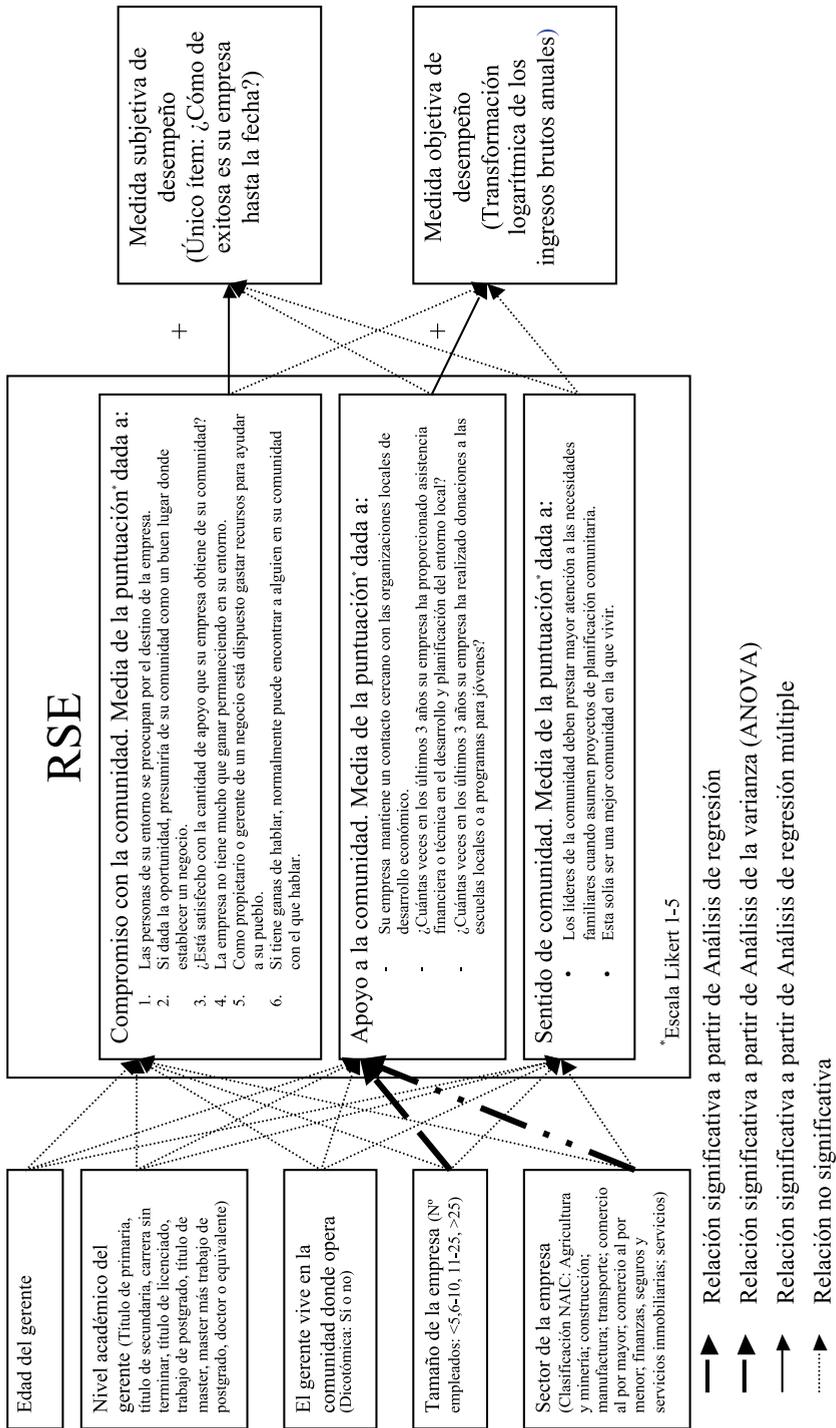
Pocas han sido las evidencias obtenidas hasta el momento puesto que tan sólo cuatro de los trabajos seleccionados han tenido como objetivo principal el análisis de esta relación. Una de las dificultades con la que los investigadores suelen encontrarse es que si bien las pymes son conscientes de que sus prácticas sociales y medioambientales pueden tener resultados económicos, difícilmente distinguen la medida en que cada una de esas prácticas contribuye al éxito empresarial (Murillo y Lozano, 2006).

Uno de los trabajos encontrados ha sido el de Chavan (2005), quien con el propósito de comprobar cómo la implementación de un sistema de gestión medioambiental puede ser una herramienta clave para la mejora tanto del desempeño en dicha área como de la eficiencia empresarial, realizó un estudio de caso a partir de una empresa familiar australiana del sector de la construcción. Tras observar los resultados, el autor concluye que dada las pocas empresas que han llegado a incorporar la sostenibilidad como parte de su pensamiento estratégico, la implementación de un sistema de gestión medioambiental de cara a cumplir los requisitos de la ISO 14001 no sólo permite atender la creciente preocupación en torno a cuestiones medioambientales (calentamiento global, la biodiversidad, la contaminación, la degradación de la capa de ozono, etc.) sino que además posibilita una mejora del desempeño financiero gracias a una reducción de costes del 10% aproximadamente.

Centrándose en las prácticas relacionadas con el entorno local y a través de un estudio exploratorio, Niehm et al. (2008) observaron que el compromiso con la comunidad de las pequeñas empresas familiares estaba asociado con el éxito empresarial percibido y que el apoyo ofrecido a la comunidad estaba también significativamente relacionado con el desempeño financiero. Los autores, coincidiendo con Thompson et al. (1993), sugieren que los comportamientos empresariales socialmente responsables pueden contribuir a la sostenibilidad de las empresas familiares y que, si éstas son capaces de identificar los beneficios derivados de la RSE, desarrollarán en primer lugar aquellas prácticas que más beneficios les reporte.

Niehm et al. (2008) contaron para su estudio con la colaboración de 221 empresas familiares estadounidenses de localidades con menos de 10.000 habitantes. Tras realizar las entrevistas oportunas a los gerentes de estas empresas familiares los autores comienzan realizando un análisis descriptivo de cinco características demográficas identificadas en la literatura sobre las pequeñas empresas familiares: la edad del gerente, su nivel académico, su lugar de residencia, el tamaño de la empresa y el sector. A continuación, apoyándose en medidas de RSE empleadas previamente en la literatura (Sethi, 1979; Besser, 1999; Miller y Besser, 2000; Besser y Miller, 2001), los autores seleccionaron 17 ítems del *National Family Business Survey* (NFBS) realizado en el año 2000. De estos 17 ítems, un análisis factorial les permitió quedarse finalmente con 11, agrupados en 3 dimensiones tal y como muestra el gráfico 4. Por otra parte, en cuanto al *performance* plantearon dos perspectivas, una subjetiva basada en la percepción que los gerentes tuviesen sobre el éxito de sus respectivas empresas y otra objetiva a partir de la transformación logarítmica de los ingresos brutos anuales.

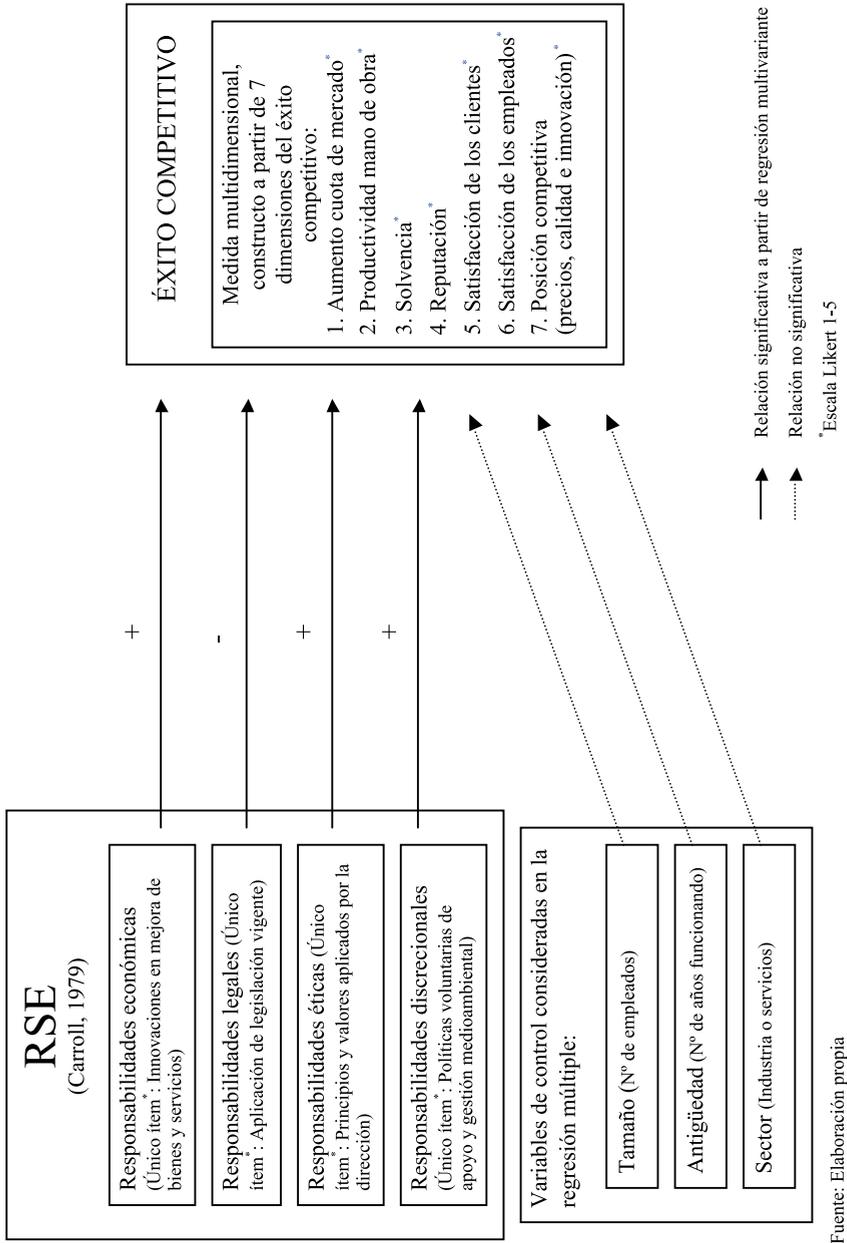
Gráfico 4  
**Modelo analizado del trabajo de Niehm et al. (2008)**



A través de un análisis de regresión, los autores comprobaron si existía o no una relación significativa entre la edad del gerente o el tamaño y alguna de las tres dimensiones consideradas de la RSE; en el caso del nivel educativo, el lugar de residencia y el sector, se optó por realizar un análisis de varianzas. Finalmente, sólo el tamaño y el sector mostraron mantener una relación significativa con la dimensión apoyo a la comunidad. En el otro extremo del modelo planteado, Niehm et al. (2008) comprobaron a partir de un análisis de regresión múltiple cómo el compromiso con la comunidad estaba relacionado significativa y positivamente con la percepción que los gerentes tenían del desempeño y que el apoyo a la comunidad era la única dimensión que mantenía una asociación significativa y positiva con el desempeño objetivo, es decir, con los ingresos brutos anuales. Cabe señalar también que a partir de una matriz de correlaciones, los autores encuentran ciertas correlaciones significativas que respaldan algunas de sus conclusiones. Así se observaron correlaciones significativas entre el tamaño y la medida objetiva de desempeño, entre las dos medidas de desempeño, entre el compromiso y el apoyo a la comunidad, el compromiso y el sentido de comunidad, el compromiso y el desempeño percibido, el apoyo a la comunidad y el desempeño percibido o entre el apoyo y el desempeño objetivo.

Otro de los estudios previos hallados es el de Marín y Rubio (2008). Estos autores consideraron que el estudio de la contribución de la RSE a mejorar los indicadores de desempeño de las pymes no debe limitarse sólo al ámbito financiero sino que debe contemplarse desde una perspectiva más amplia. Por este motivo optan por relacionar las diferentes áreas de la responsabilidad social identificadas por Carroll en 1979 (económica, legal, ética y discrecional) con el éxito competitivo, un concepto más permanente y más vinculado al largo plazo que el desempeño financiero (Gráfico 5).

Gráfico 5  
**Modelo analizado del estudio Marín y Rubio (2008)**



El trabajo que estos autores realizaron se llevó a cabo mediante entrevistas personales y con un cuestionario autoadministrado. Los gerentes de empresas murcianas con más de 5 y menos de 250 empleados fueron entrevistados para que valorasen, por un lado una serie de ítems contemplados como responsabilidades propias de la empresa en función de si estaban o no de acuerdo y por otro lado, ítems considerados como dimensiones del éxito competitivo en función de si percibían que sus empresas eran mejores o peores que sus competidores. Marín y Rubio (2008) plantean, al igual que algunos autores previos como Maignan (2001), un análisis por separado del efecto que cada dimensión de la RSE ejerce sobre el éxito competitivo. Eso sí, para evitar una posible falta de consistencia interna, los autores deciden emplear un único ítem para representar cada dimensión. De esta forma, la variable dependiente de la regresión multivariante, es decir el éxito competitivo, se presenta como una medida multidimensional compuesta de las percepciones que los gerentes de las pymes tienen sobre 7 de las dimensiones consideradas en trabajos de referencia (Pelham, 1997, 2000; Camisón, 1999; Cagliano et al., 2001; Paige y Littrell, 2002): la cuota de mercado de su empresa, la productividad de la mano de obra, la solvencia, la reputación, la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados y la posición competitiva en términos de precio, calidad e innovación. Por otra parte, para no desvirtuar el análisis de los datos y evitar posibles problemas de interpretación de los resultados, se introdujeron en la regresión tres variables de control como determinantes del éxito competitivo: el tamaño, la antigüedad y el sector.

Los autores concluyeron a partir de los resultados obtenidos que más allá de los principios filosóficos, de imagen o de moda pasajera, las políticas de RSE tienen un impacto positivo sobre el éxito competitivo. Todo ello a excepción de la responsabilidad legal, que según se percibía, ejercía una influencia negativa sobre el éxito competitivo. Además, estos autores pudieron comprobar que ni el tamaño, ni la antigüedad, ni el sector resultaron ser significativos como variables de control de la relación estudiada y que por tanto, en contra de lo que otros autores afirmaban (Acar, 1993; Wijewardena y Cooray, 1995; Pelham, 2000; Santos-Requejo y González-Benito, 2000; Reid et al., 2000), estos tres factores no son determinantes del éxito competitivo. No obstante, ha de mencionarse que en un estudio más reciente de estos autores en el que la muestra estaba compuesta tanto de pymes como de grandes empresas, el tamaño, junto con la estrategia sí que resultaron ser intensificadores de la influencia positiva que ejerce la RSE sobre la competitividad (Marín et al., 2012).

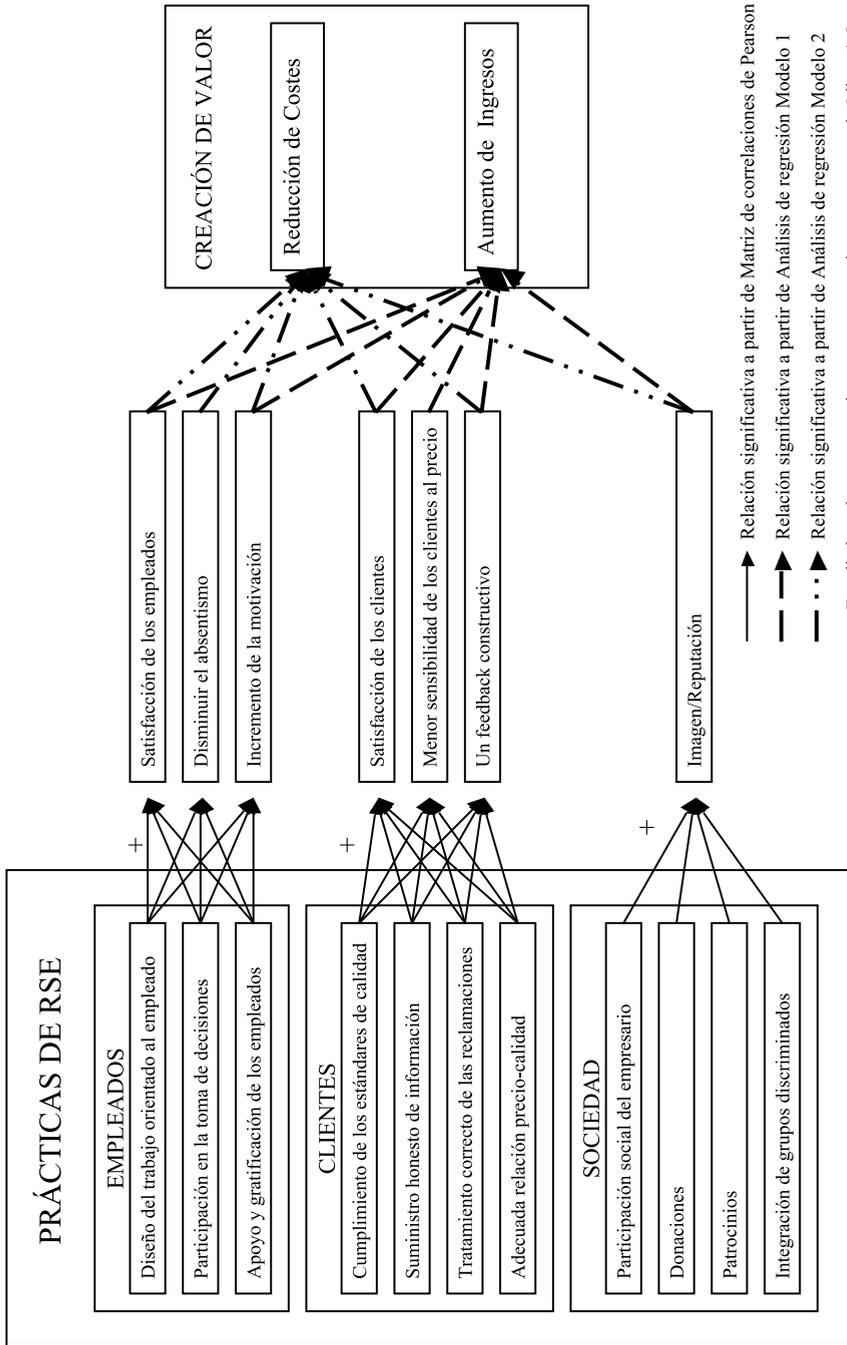
Desde la perspectiva de los *stakeholders* y tomando una visión global del esquema propuesto en este trabajo, cabría señalar el estudio realizado por Hamma et al. (2009). Estos autores contrastaron que sí es posible que los valores personales de los gestores de las pymes creen valor económico. En concreto, observaron que determinadas prácticas, propias de una gestión socialmente responsable, hacia empleados, clientes y, en menor medida, hacia la sociedad acababan teniendo un impacto positivo sobre el desempeño financiero a través de una reducción de costes o mediante un aumento de beneficios.

El estudio de Hamma et al. (2009) se realizó completamente en base a las percepciones recogidas telefónicamente por medio de un cuestionario semiestructurado a 261 propietarios gestores pertenecientes a la *German Catholic Entrepreneurs Union*. El cuestionario estandarizado utilizado se elaboró a partir de unas entrevistas previas en profundidad en las que, con ayuda de un cuestionario previo, los autores llevaron a cabo un estudio exploratorio y cualitativo sobre los valores y motivos personales que empujan al propietario gestor

a desarrollar un comportamiento responsable. Del mismo, los autores identificaron que la honestidad y la fiabilidad eran los valores mejor expresados en el trato con los diferentes *stakeholders* y que cuanto más cercanos eran éstos, los propietarios gestores expresaban sus valores con mayor facilidad. Además, los resultados de esta primera entrevista corroboraron la importancia relativa tanto de empleados, como de clientes y sociedad. Por último y con la intención de poder desarrollar un modelo de investigación, en estas primeras entrevistas también se recabó información sobre el tipo de situaciones e incidentes surgidos en torno a sus prácticas socialmente responsables. De modo que, en base a las respuestas obtenidas y con ayuda de trabajos previos como el de Wilson (1980), Hamma et al. (2009) diseñaron un modelo inicial similar al recogido en el gráfico 6, en el que se muestran las prácticas, los efectos específicos de aquellas y los posibles resultados que a su vez estos efectos pudieran tener.

En una segunda fase del trabajo, ya con los resultados del cuestionario estandarizado, los autores comienzan el análisis de las relaciones. De esta forma, tras comprobar la coherencia interna entre las prácticas consideradas dentro de cada *stakeholder*, se observó que todas y cada una de ellas mantenían una relación positiva con las ventajas competitivas asociadas inicialmente mediante una matriz de correlaciones de Pearson. A continuación se llevaron a cabo dos análisis de regresión, uno por cada modelo lineal planteado en función de si como variable dependiente se consideraba el aumento de ingresos o la reducción de costes. Todas las ventajas competitivas resultaron ser explicativas en ambos modelos a excepción de dos: la disminución del absentismo, que se mostró explicativa únicamente de la variable reducción de costes, y la menor sensibilidad al precio de los clientes, que explicaba solamente el aumento de ingresos.

Gráfico 6  
Modelo analizado del trabajo Hamma et al. (2009)



#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La relevancia otorgada a la alta administración en la implementación de estrategias que contemplen la ejecución de prácticas de RSE ha sido relacionada tradicionalmente con los valores personales y las creencias éticas de los directivos. En este sentido, se ha comprobado que los factores y valores determinantes de sus creencias éticas y de su comportamiento tienen aun una mayor relevancia en el caso de las pymes. De este modo, mientras que el hecho de ser mujer, tener una mayor edad, una mayor cualificación reglada o ser una persona religiosa, son características que inciden positivamente sobre la sensibilidad y la ética empresarial del propietario gestor, el ser una persona egoísta u otorgar una elevada importancia al valor monetario de las cosas afectan negativamente.

La ética del individuo y su actitud son dos cuestiones tratadas en la literatura de manera separada pero que se encuentran íntimamente ligadas. Así, una mayor ética supone una actitud positiva frente al compromiso adoptado con el entorno más cercano y frente a las responsabilidades medioambientales y sociales asumidas.

Junto a las características propias y adquiridas del propietario gestor, trabajos previos han encontrado que el tamaño, el sector y la concentración de la propiedad de las pymes actúan como moderadores en la adopción de prácticas de RSE. Lo cual evidencia que, al igual que pasa en las grandes empresas, la legitimidad es también una cuestión importante y que la división de poder en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones contribuye a la implementación de prácticas sostenibles así como a la rendición de cuentas y a la transparencia.

Del entorno, la investigación desarrollada ha centrado la atención en dos cuestiones: el marco legal y la relación con la comunidad local. Los trabajos hallados manifiestan la necesidad de promover un marco regulador que impulse la ejecución de prácticas de RSE por parte de las pymes, amparándose principalmente en que la mayoría de este tipo de organizaciones, por carecer de recursos y capacidades suficientes en cuanto a capital humano, intelectual o financiero, difícilmente contemplan la adopción voluntaria de prácticas sostenibles y menos aun, en una situación económica-financiera como la actual. En cuanto al entorno social en el que se desenvuelven este tipo de organizaciones, la principal característica es la estrecha relación que mantienen con los grupos de interés más cercanos (comunidad, empleados e incluso competidores). Esta característica diferenciadora respecto a las grandes compañías podría ser la justificación de que tanto las pymes como sus gestores tengan percepciones y visiones distintas de lo que supone un comportamiento socialmente responsable y que, por ejemplo, a la hora de implementar este tipo de prácticas decidan centrarse en algún área concreta de la RSE, como la medioambiental o la social.

Por otro lado, con independencia de los constructos seleccionados para relacionar las prácticas de RSE (concepción *multistakeholder*, multidimensional o unidimensional) y el *performance* (*performance* financiero o subrogado del éxito competitivo), todo indica que sendas cuestiones mantienen una relación positiva. Este hecho puede deberse, por ejemplo, a la ventaja competitiva que representa la implementación de tales prácticas en entornos competitivos en los que aun no se ha generalizado o a la satisfacción personal, laboral y social que produce en los diferentes grupos de interés un comportamiento socialmente responsable.

Llegados a este punto y desde una perspectiva general, el presente trabajo contribuye a vislumbrar que si bien en el ámbito de las grandes empresas la exposición pública de la misma juega un papel fundamental para la implementación de prácticas de RSE, en el caso de las pymes el principal acelerador pasa a ser las creencias éticas del propietario gestor (Pérez-Sánchez et al., 2003; Vives, 2006; Hamma et al., 2009). No obstante, a medida que las pequeñas empresas se asemejan a las grandes, características corporativas como el tamaño o el sector pasan a tener un mayor impacto en la adopción de un comportamiento sostenible (Spence, 2007; Perrini et al., 2007; Niehm et al., 2008).

La preocupación que en el ámbito empresarial existe por la mejora continua de la imagen, de la reputación y de la marca obedece al impacto que tales cuestiones tienen sobre *performance* y la competitividad (Marín y Rubio, 2008; Vilanova et al., 2009). Esta preocupación, como es lógico, es mayor en las grandes empresas que en las pymes debido a que, al tener una mayor visibilidad en el mercado, necesitan atender las exigencias de un abanico más amplio de *stakeholders*. Las pymes, en cambio, muestran una preocupación mayor por aquellos grupos de interés con los que mantienen una relación estrecha (Hamma et al., 2009). Esto pone de relieve que teorías como la de la legitimidad, válidas en el campo académico para explicar la relación entre RSE y *performance*, pierden capacidad explicativa conforme menor es el tamaño de las organizaciones y menor es el riesgo de pérdida de reputación.

Por tanto, como conclusión final desde un punto de vista teórico, observamos que el papel trascendental que desempeña el propietario gestor en la toma de decisiones y las características que rodean la relación que las pymes mantienen con sus grupos de interés, aconseja estudiar la relación entre RSE y *performance* desde el enfoque teórico de los *stakeholders*, y que la adecuada priorización que las empresas hagan de éstos será un factor determinante.

Antes de finalizar y con el propósito de conseguir la aceptación y la inclusión de prácticas de RSE por parte de las pymes, consideramos conveniente señalar dos posibles vías: la primera, ya mencionada, sería la elaboración o reelaboración en su caso, de una normativa legal específica y de obligado cumplimiento; la segunda opción y desde un punto de vista académico y profesional, pasaría por mostrar con evidencias suficientes que, por un lado, un comportamiento responsable mejora la eficiencia a corto plazo mediante reducciones de costes y aumentos de ingresos y que, por otro lado, facilita la consecución de ventajas competitivas. Además, esto resultará más efectivo si son capaces de priorizar sus relaciones con aquellos grupos de interés cuya satisfacción les reporte mayor valor añadido y si son capaces de establecer un ciclo de aprendizaje e innovación en el que constantemente se estén redefiniendo los valores, las políticas y las prácticas corporativas.

Por último, recordar que el estado incipiente de la investigación realizada hasta el momento sobre la relación que mantienen RSE y *performance* en el ámbito de las pymes, marca la prudencia con la que deben ser tomadas las conclusiones extraídas. La utilización de bases de datos y fuentes bibliográficas adicionales posibilitaría acceder a un mayor número de estudios y contrastar nuestros resultados. Asimismo, dada la escasez de trabajos encontrados para la revisión y puesto que se trata de una cuestión de actualidad, sería interesante desarrollar trabajos que contribuyesen a la producción académica, que permitiesen esclarecer y profundizar en la relación entre RSE y *performance*.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, W.F. and Monsen R.J., 1979. On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, 22 (3), pp. 501-515.
- Abratt, R., Nel, D. and Higgs, N.S., 1992. An Examination of the Ethical Beliefs of Managers Using Selected Scenarios in a Cross-Cultural Environment. *Journal of Business Ethics*, 11 (1), pp. 29-35.
- Acar, A.C., 1993. The Impact of Key Internal Factors on Firm Performance: an Empirical Study of Small Turkish Firms. *Journal of Small Business Management*, pp. 31 (4), pp. 86-92.
- Alexander, G.J. and Buchholz, R.A., 1978. Research Notes. Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance. *Academy of Management Journal*, 21 (3), pp. 479-486.
- Allouche, J. and Laroche, P., 2005. A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, pp. 18-41.
- Alvarado, H., Bigné, E. and Currás, R., 2011. Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27 (18), pp. 115-137.
- Arlow, P., 1991. Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 10 (1), pp. 63-69.
- Au, A.K.M. and Tse, A.C.B., 2001. Marketing ethics and behavioral predisposition of Chinese managers of SMEs in Hong Kong. *Journal of Small Business Management*, 39 (3), pp. 272-278.
- Barnett, J.H. and Karson, M.J., 1987. Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 6 (5), pp. 371-382.
- Besser, T.L., 1998. The Significance of Community to Business Social Responsibility. *Rural Sociology*, 63 (3), pp. 412-431.
- Besser, T.L., 1999. Community Involvement and the Perception of Success among Small Business Operators in Small Towns. *Journal of Small Business Management*, 37 (4), pp. 16-29.
- Besser, T.L. and Miller, N., 2001. Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *Journal of Socio-economics*, 30 (3), pp. 221-241.
- Beurden P. and Gössling T., 2008. The Worth of Values – A Literature Review on the Relation between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 82 (2), pp. 407-424.
- Bragdon, J.H. and Marlin, J.T., 1972. Is Pollution Profitable?. *Risk Management*, 19, pp. 9-18.
- Brown, D.J. and King, J.B., 1982. Small Business Ethics: Influences and Perceptions. *Journal of Small Business Management*, 20 (1), pp. 11-18.
- Cagliano, R., Blackmon, K. and Voss, C., 2001. Small firms under MICROSCOPE: International differences in production / operations management practices and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 12 (6-7), pp. 469-482.
- Callan, V.J., 1992. Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11 (10), pp. 761-769.
- Camisón, C., 1999. La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-1996. *Revista de Contabilidad y Tributación, Centro de Estudios Financieros*, 199, pp. 201-264.
- Carroll, A.B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.
- Carroll, A.B. and Hoy, F., 1984. Integrating corporate social policy into strategic management. *Journal of Business Strategy*, 4 (3), pp. 48-48.

- Carroll A.B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, pp. 39-48.
- Chavan, M., 2005. An appraisal of environment management systems: A competitive advantage for small businesses. *Management of Environmental Quality*, 16 (5), pp. 444-463.
- Child, J., 1972. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), pp. 1-22.
- Chrisman, J.J. and Archer, R.W., 1984. Small Business Social Responsibility: Some Perceptions and Insights. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9 (2), pp. 46-58.
- Dawson, S., Breen, J. and Satyen, L., 2002. The Ethical Outlook of Micro Business Operators. *Journal of Small Business Management*, 40 (4), pp. 302-313.
- De Jong, P., Lancaster, J., Pelaez, P. and Munoz, J.S., 2008. Examination of Correlates of Ethical Propensity and Ethical Intentions in the United States, Australia and the Philippines: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*, 25 (2), pp. 270-278.
- Epstein, E.M., 1987. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29 (3), pp. 99-114.
- Ferrell, O.C. and Skinner, S.J., 1988. Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*, 25 (1), pp. 103-109.
- Fisher, J., 2004. Social responsibility and ethics: clarifying the concepts. *Journal of Business Ethics*, 52 (4), pp.391-400.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K. and Davis, G., 2009. Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), pp. 66-82.
- Fitzgerald, M.A., Haynes, G.W., Schrank, H.L. and Danes, S.M., 2010. Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey. *Journal of Small Business Management*, 48 (4), pp. 524-551.
- Fogler, H.R. and Nutt, F., 1975. A Note on Social Responsibility and Stock Valuation. *Academy of Management Journal*, 18 (1), pp. 155-160.
- Ford, R.C. and Richardson, W.D., 1994. Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13 (3), pp. 205-221.
- Fritzsche, D. and Oz, E., 2007. Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75 (4), pp. 335-343.
- Godos-Díez, J.L., Fernández-Gago, R. and Martínez-Campillo, A., 2011. How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98 (4), pp. 531-548.
- Gómez, F., 2008. Responsabilidad social corporativa y performance financiero: Treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso. Principios: *Estudios de Economía Política*, 11, pp. 5-22.
- González, E., Alén, M.E. and Rodríguez, L., 2011. Benchmarking en responsabilidad social corporativa. El caso de las empresas gallegas. *Cuadernos de Gestión*, 11 (Especial Responsabilidad Social), pp. 109-119. DOI: 10.5295/cdg.100226eg
- Graafland, J.J., Ven van de, B. and Stoffele, N., 2003. Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47 (1), pp. 45-60.
- Granitz, N.A., 2003. Individual, social and organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 42 (2), pp. 101-125.
- Grbac, B. and Loncaric, D., 2009. Ethics, social responsibility and business performance in a transition economy. *EuroMed Journal of Business*, 4 (2), pp. 143-158.
- Greenfield, A.C., Norman, C.S. and Wier, B., 2008. The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior. *Journal of Business Ethics*, 83 (3), pp. 419-434.

- Guth, W.D. and Tagiuri, R., 1965. Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43 (5), pp. 123-134.
- Hambrick, D.C. and Mason, P.A., 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), pp. 193-206.
- Hammann, E., Habisch, A. and Pechlaner, H., 2009. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), pp. 37-51.
- Hegarty, W.H. and Sims Jr., H.P., 1978. Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), pp. 451-457.
- Hegarty, W.H. and Sims Jr., H.P., 1979. Organizational Philosophy, Policies, and Objectives Related to Unethical Decision Behavior: A Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64 (3), pp. 331-338.
- Høivik, H.v. and Shankar, D., 2011. How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility?. *Journal of Business Ethics*, 101 (2), pp. 175-195.
- Hollon, C.J. and Ulrich, T.A., 1979. Personal business ethics: Managers vs. managers-to-be. *Southern Business Review*, 5, pp. 17-22.
- Izraeli, D., 1988. Ethical Beliefs and Behavior among Managers: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Business Ethics*, 7 (4), pp. 263-271.
- Jamali, D., Zanhour, M. and Keshishian, T., 2009. Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87 (3), pp. 355-377.
- Jenkins, H., 2004. A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29 (4), pp. 37-57.
- Jenkins, H., 2009. A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics*, 18 (1), pp. 21-36.
- Jones, G.E. and Kavanagh, M.J., 1996. An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 15 (5), pp. 511-523.
- Keasey, K. and Watson, R., 1993. *The Management of Small Firms: Ownership, Finance and Performance*. Oxford: Basil Blackwell.
- Kidwell, J.M., Stevens, R.E. and Bethke, A.L., 1987. Differences in Ethical Perceptions Between Male and Female Managers: Myth or Reality?. *Journal of Business Ethics*, 6 (6), pp. 489-493.
- Kraft, K.L., 1991. The Relative Importance of Social Responsibility in Determining Organizational Effectiveness: Student Responses. *Journal of Business Ethics*, 10 (3), pp. 179-188.
- Larrán, M., Herrera, J. and Lechuga, M.P., 2011. El Estado del arte en la investigación sobre Responsabilidad Social y PYMES. In: *XVI Congreso AECA Nuevos modelos económicos: Empresa, Mercados y Culturas*. Granada, España 21-23 September 2011.
- Longenecker, J.G., McKinney, J.A. and Moore, C.W., 1989a. Do Smaller Firms Have Higher Ethics?. *Business and Society Review*, 71, pp. 19-21.
- Longenecker, J.G., McKinney, J.A. and Moore, C.W., 1989b. Ethics in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 27 (1), pp. 27-31.
- López-Gamero, M.D., Claver-Cortés, E. and Molina-Azorín, J.F., 2008. Complementary Resources and Capabilities for an Ethical and Environmental Management: A Qual/Quan Study. *Journal of Business Ethics*, 82 (3), pp. 701-732.
- Luken, R. and Stares R., 2005. Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity?. *Business Strategy and the Environment*, 14 (1), pp. 38-53.
- MacDonald, C., 2010. The business ethics blog: Ethics definition. *The Business Ethics Blog*, [blog] 21 March. Available at: <http://businessethicsblog.com/2010/03/21/ethics-definition/> [Accessed 27 November 2012].
- Maignan, I., 2001. Consumers’ Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30 (1), pp. 57-72.

- Margolis, J. D., Elfenbein, H.A. and Walsh, J.P., 2007. Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. In: *Academy of Management Meetings. Philadelphia, United States August 2007*.
- Marín, L. and Rubio, A., 2008. ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en Pyme. *Información Comercial Española Revista de Economía*, 842, pp. 177-193.
- Marín, L., Rubio, A. and de Maya, S.R., 2012. Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [online] Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1288/abstract> [Accessed 27 November 2012].
- McNichols, C.W. and Zimmerer, T.W., 1985. Situational Ethics: An Empirical Study of Differentiators of Student Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 4 (3), pp. 175-180.
- Miller, N.J. and Besser, T.L., 2000. The Importance of Community Values in Small Business Strategy Formation: Evidence from Rural Iowa. *Journal of Small Business Management*, 38 (1), pp. 68-85.
- Moore, S.B. and Manring, S.L., 2009. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17 (2), pp. 276-282.
- Murillo, D. and Lozano, J., 2006. SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 227-240.
- Niehm, L.S., Swinney, J. and Miller, N.J., 2008. Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), pp. 331-350.
- Nielsen, A.E. and Thomsen, C., 2009a. Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), pp. 83-93.
- Nielsen, A.E. and Thomsen, C., 2009b. CSR communication in small and medium-sized enterprises. *Corporate Communications*, 14 (2), pp. 176-189.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L., 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), pp. 403-441.
- Paige, R.C. and Littrell, M.A., 2002. Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies. *Journal of Small Business Management*, 40 (4), pp. 314-331.
- Pelham, A.M., 1997. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3), pp. 55-76.
- Pelham, A.M., 2000. Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38 (1), pp. 48-67.
- Perez-Sanchez, D., Barton, J.R. and Bower, D., 2003. Implementing environmental management in SMEs. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 10 (2), pp. 67-77.
- Perrini, F., 2006. SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 305-316.
- Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A., 2007. CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74 (3), pp. 285-300.
- Popa, O., 2010. Organizational Social Responsibility – State of The Art. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)*, 1 (15S), pp. 59-68.
- Posner, B.Z. and Schmidt, W.H., 1984. Values and the American Manager: An Update. *California management review*, 26 (3), pp. 202-216.
- Quinn, J.J., 1997. Personal ethics and business ethics: The ethical attitudes of owner/managers of small business. *Journal of Business Ethics*, 16 (2), pp. 119-127.
- Rallapalli, K.C., Vitell, S.J., Weibe, F.A. and Barnes, J.H., 1994. Consumer Ethical Beliefs and Personality Traits: An Exploratory Analysis. *Journal of Business Ethics*, 13 (7), pp. 487-495.

- Rayburn, J.M. and Rayburn, L.G., 1996. Relationship between Machiavellianism and Type A Personality and Ethical-Orientations. *Journal of Business Ethics*, 15 (11), pp. 1209-1219.
- Reid, R., Morrow, T., Nelly, B. and Adams, J., 2000. Human Resource Management Practices in SME's: A Comparative Analysis of Family and Non-family Business. *Journal of the Irish Academy of Management*, 21 (2), pp. 157-171.
- Revell, A. and Blackburn, R., 2007. The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, 16 (6), pp. 404-420.
- Revell, A., Stokes, D. and Chen, H., 2010. Small businesses and the environment: Turning over a new leaf?. *Business Strategy and the Environment*, 19 (5), pp. 273-288.
- Ruegger, D. and King, E.W., 1992. A Study of the Effect of Age and Gender upon Student Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11 (3), pp. 179-186.
- Russo, A. and Tencati, A., 2009. Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics*, 85 (2 Supplement), pp. 339-353.
- Santos-Requejo, L. and Gonzalez-Benito, O., 2000. Economic Success Factors in Spanish Small Retail Businesses. An Analysis Based on Sector-Relative Definitions. *Small Business Economics*, 15 (3), pp. 209-222.
- Sarbutts, N., 2003. Can SMEs 'do' CSR? A practitioner's view of the ways small-and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management*, 7 (4), pp. 340-347.
- Schneider, S., Zollo, M. and Manocha, R., 2010. Developing Social Responsible Behaviour in Managers: Experimental Evidence of the Effectiveness of Different Approaches to Management Education. *The Journal of Corporate Citizenship*, 39 (Autumn), pp. 21-40.
- Serwinek, P.J., 1992. Demographic and Related Differences in Ethical Views Among Small Businesses. *Journal of Business Ethics*, 11 (7), pp. 555-566.
- Sethi, S.P., 1979. A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4 (1), pp. 63-74.
- Shafer, W.E., Fukukawa, K. and Lee, G.M., 2007. Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. versus China. *Journal of Business Ethics*, 70 (3), pp. 265-284.
- Shepard, J.M. and Hartenian, L.S., 1991. Egoistic and Ethical Orientations of University Students toward Work-Related Decisions. *Journal of Business Ethics*, 10 (4), pp.303-310.
- Simga-Mugan, C., Daly, B.A., Onkal, D. and Kavut, L., 2005. The Influence of Nationality and Gender on Ethical Sensitivity: An Application of the Issue-Contingent Model. *Journal of Business Ethics*, 57 (2), pp. 139-159.
- Singhapakdi, A., 1993. Ethical Perceptions of Marketers: The Interaction Effects of Machiavellianism and Organizational Ethical Culture. *Journal of Business Ethics*, 12 (5), pp. 407-418.
- Smith, P.L. and Oakley, E.F., 1994. A Study of the Ethical Values of Metropolitan and Nonmetropolitan Small Business Owners. *Journal of Small Business Management*, 32 (4), pp. 17-27.
- Spence, L.J. and Lozano, J.F. 2000. Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27 (1), pp. 43-53.
- Spence, L.J. and Rutherford, R., 2003. Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics*, 47 (1), pp. 1-5.
- Spence, L.J. and Schmidpeter, R., 2003. SMEs, Social Capital and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 45 (1-2), pp. 93-108.
- Spence, L.J., 2007. CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five 'C's' of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*, 112 (4), pp. 533-552.
- Strautmanis, J., 2008. Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*, 3 (3), pp. 346-358.

- Stubblefield Loucks, E., Martens, M.L. and Cho, C.H., 2010. Engaging small- and medium-sized businesses in sustainability. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1 (2), pp. 178-200.
- Tang, T.L.P, Chen Y.J. and Sutarso, T., 2008. Bad apples in bad (business) barrels. *Management Decision*, 46 (2), pp. 243-263.
- Thompson, J.K. and Smith, H.L., 1991. Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), pp. 30-44.
- Thompson, J.K., Smith H.L. and Hood, J.N., 1993. Charitable Contributions by Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 31 (3), pp. 35-51.
- Tomomi, T., 2010. Environmental management strategy for small and medium-sized enterprises: Why do SMBs practice environmental management?. *Asian Business and Management*, 9 (2), pp. 265-280.
- Trevino, L.K., 1986. Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11 (3), pp. 601-617.
- Trevino, L.K., 1992. Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management. *Journal of Business Ethics*, 11 (5), pp. 445-459.
- Valentine, S. and Fleischman, G., 2008. Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82 (3), pp. 657-666.
- Vázquez-Carrasco, R. and López-Pérez, M.E., 2012. Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality and Quantity*, [online] Available at: <http://www.springerlink.com/content/6331703p64647561/> [Accessed 27 November 2012].
- Vilanova, M., Lozano, J.M. and Arenas, D., 2009. Exploring the Nature of the Relationship between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87 (Supplement 1), pp. 57-69.
- Vives, A., 2006. Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, pp. 39-50.
- White, L.P. and Rhodeback, M.J., 1992. Ethical Dilemmas in Organization Development: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of Business Ethics*, 11 (9), pp. 663-670.
- Wijewardena, H. and Cooray, S., 1995. Determinants of Growth in Small Japanese Manufacturing Firms: Survey Evidence from Kobe. *Journal of Small Business Management*, 33 (4), pp. 87-92.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. and Ramsay, J., 2006. Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 317-330.
- Wilson, E., 1980. Social responsibility of business: What are the small business perspectives?. *Journal of Small Business Management*, 18 (3), pp. 17-24.
- Woods, R.H. and Berger, F., 1989. Teaching social responsibility. *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 30 (2), pp. 61-63.
- Worthington, I., Ram, M. and Jones, T., 2006. 'Giving something back': a study of corporate social responsibility in UK South Asian small enterprises. *Business Ethics*, 15 (1), pp. 95-108.
- Wu, M.L., 2006. Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8 (1), pp. 163-171.

